



COLEGIO DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS

En el año de su 130º Aniversario (1891-2021)

XXXII JORNADAS DE ACTUACIÓN JUDICIAL

EN DEFENSA DE LAS INCUMBENCIAS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN EL ÁMBITO DE LA JUSTICIA



II. ÁREA SINDICATURA CONCURSAL INCUMBENCIAS DEL GRADUADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS ANTE LA CRISIS EMPRESARIAL.

“CRISIS EMPRESARIAL. NECESARIA REVISIÓN DE LA LEY 24.522”

AUTOR: LUIS MARÍA GHIGLIONE

E-mail: luis@ghiglione.com.ar

Director Especialización en Sindicatura Concursal – UAI

4 y 5 de agosto de 2021

MODALIDAD VIRTUAL MEDIANTE PLATAFORMA ZOOM

I. INTRODUCCIÓN

Resulta importante encarar las soluciones de última instancia frente a las situaciones de crisis que pueden llevar a la insolvencia, y requieren de una renegociación de los pasivos, para lo que deben ser convocados los acreedores.

Encontramos aquí dos cursos de acción interesantes, previstos en la ley de concursos y quiebras 24522, como lo son el APE (Acuerdo Preventivo Extrajudicial) regulado en los art. 69 y ss l.cq y el Concurso Preventivo.

Es habitual en nuestro medio que en el momento de negociar con los acreedores una propuesta de acuerdo a través de la previa presentación en concurso preventivo, el deudor plantee largos plazos de espera en la etapa de obtención de las conformidades, plazos que por supuesto se aplican con mayor rigor a los acreedores que integran el 49 % que podría no estar de acuerdo, y que podrían representar el 33 % de los pasivos.

Más allá de estos largos plazos (podemos hablar de 10 años como base, a partir de la homologación) ocurre que no en todos los casos los acreedores pueden contar con un elemento que pueda de alguna forma justificar que existe probabilidad cierta de *continuación del giro social* y del *cumplimiento de lo nuevamente pactado (propuesta de pago que el juez podrá homologar)*.

No hay duda que la continuación del giro de la firma, contiene en sí un beneficio social cual es la continuidad en el ofrecimiento de bienes y servicios a través de una unidad de producción como la empresa privada. Pero esto dependerá lógicamente de otros factores que no domina siempre el empresario, cual es que su producción continúe siendo útil, ya que la demanda puede variar por diversas causas, entre la que ocupa un lugar importante en estos días la obsolescencia y desadaptación a las nuevas preferencias sociales.

En lo relativo al cumplimiento de la propuesta que deberá o no homologar el magistrado, entiendo necesario incorporar un instrumento que oriente hacia el futuro.

Así el art. 14 l.cq exige fundamentalmente una justificación del pasado (balances, registros y causas del desequilibrio económico del deudor) pero no se refiere sustantivamente a las expectativas futuras, es decir posteriores a la presentación.

El art. 43 relativo a la propuesta de acuerdo, tampoco ofrece información sobre el plan de negocios futuro de la concursada. Y tampoco lo hace el art. 52 al referirse a la homologación, más allá de indicar en el inc. 4 que “en ningún caso el juez homologará una propuesta abusiva o en fraude a la ley”

Es aquí entonces donde notamos la orfandad en que se encuentran tanto los acreedores (ya sean mayoritarios y por ello conformes, como lo minoritarios disconformes) como el magistrado a fin de considerar, sobre bases objetivas la existencia o no de una propuesta abusiva, cuando esta propuesta tendrá cumplimiento en un plazo posterior generalmente superior a la década.-

II. PLANES Y LARGO PLAZO

Con carácter previo, expondré la necesidad del plan de empresa, en toda actividad económica. Como también la necesidad de su explicitación para los empresarios, asociados, clientes y proveedores, en su justa medida. Esto así, por resultar básico para permitir cierta estabilidad y permanencia en los vínculos sociales y comunitarios.

Partiendo de esa necesidad, parece necesario insistir en la necesidad que el deudor explicita y fundamente un plan de trabajo general y particular (estratégico y operativo) en las ocasiones que hacen a la presentación del concurso y a la presentación de la propuesta de acuerdo preventivo, de forma tal que el tribunal y los acreedores estén informados, no sólo de su pasado a través de la contabilidad e informes periódicos que presente la sindicatura o el mismo deudor, sino de los planes de acción que lleve adelante para dar cumplimiento efectivo a la propuesta de pago renegociada con los acreedores.

III. EMPRESA Y CRISIS

El fenómeno de la escasez de recursos da origen a la economía, disciplina que trata de la producción, distribución y consumo en cada etapa histórica de la humanidad. Ocupándose de la toma de decisiones subóptimas en distintos escenarios.

A la empresa le corresponde intervenir básicamente en los dos primeros pasos del ciclo mencionado, es decir en la producción y distribución. Podrá ser pública, en cuyo caso el Estado atiende a su sustentabilidad mediante eventuales aportes o préstamos de fondos públicos. También podrá ser privada, debiendo entonces sustentarse con:

1. Capitales –cuya característica principal es la posibilidad de su agotamiento o desaparición por ser estáticos- y

2. Valor –fuente principal de recursos- que la población asigne a los bienes y servicios que produce, es decir las Ventas (ya sea su producción tangible o no).

Es decir la empresa aparece signada por la necesaria correlación de su ciclo operativo, es decir por la siguiente secuencia: “comprar-producir-vender-comprar-pagar” que a modo de rueda o ciclo debe continuarse “eficientemente” a fin de mantener su solvencia, brindando bienes y servicios a la comunidad en forma permanente. Esta permanencia o sustentabilidad dependerá por supuesto de que el ciclo mencionado sea eficiente.

Si la firma no se adapta, el producto no merece ya interés, o se dan otras circunstancias externas o internas, evitables algunas o inevitables otras, aparece entonces el fenómeno de la crisis que puede definirse como “acontecimientos que repercuten sobre ese ese ciclo operativo, sobre el producto, sobre la reputación, la salud y bienestar de trabajadores y empresarios”¹. Y finalmente afectan las finanzas, abriéndose la posibilidad de la insolvencia: no será posible en este caso atender las obligaciones con los recursos disponibles.

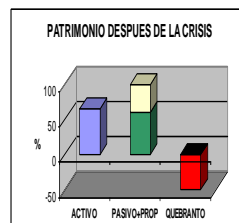
Tener en cuenta que una consecuencia de las crisis, son el exceso de obligaciones.

En tales casos la empresa va camino a la liquidación.

Esta liquidación parece inevitable cuando el producto cae en obsolescencia ¿a quién le venderíamos hoy un diskette o un cálamo para escribir?

CRISIS EMPRESARIAL Y CONTABILIDAD

En estos casos, como se ha explicitado recurrentemente por medio de reconocidos referentes de la profesión, la situación de Activos y Pasivos sería más o menos la siguiente:



¹ Sobre una taxonomía de las crisis puede verse a: MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M. (Abril 2003) “Cómo prepararse para lo peor” Revista Harvard Business Review” en español.

El cuadro precedente, usual para el análisis de insolvencia. Expresa en rojo los quebrantos a una determinada fecha, que son por supuesto, en el caso de la empresa, nada más que deudas en exceso.

Esta pérdida acumulada, es decir deuda excesiva, es lo que debe solucionarse en la crisis. Y las soluciones van de la liquidación o quiebra, hasta la rehabilitación y renegociación de los pasivos.

Será en este último caso en que se abre la negociación con los acreedores a ver en qué forma se distribuye esa pérdida: es decir qué parte estará a cargo de la firma, con sus recursos operativos o aportes de capital y en qué parte a cargo de los acreedores mediante dos modalidades: quita o espera.

Va de suyo, como ya se expresó, que las causas son variadas, pero toda solución a la que se arribe en esas causas deberá asimismo solucionar esos efectos de la desadaptación anterior, cuales son los pasivos empresariales que al renegociarse y consolidarse, facilitarán la recuperación.

PLANEAMIENTO

Administrar una empresa implica formular planes. Encontramos logros futuros a través de planes más ambiciosos. También encontramos la frustración que lleva a la insolvencia. Y en ambos casos el planeamiento, orientado a decisiones que afecten el futuro de la firma más allá del día a día del negocio, es una herramienta que usan los empresarios.

Veamos por ejemplo el concepto de planes estratégicos, es decir de largo plazo, que hacen a la estabilidad y permanencia de la unidad económica. Aquí tenemos a Magretta diciéndonos que estos planes apuntan a definir como lograr rendimientos mayores a través de una determinada propuesta de valor, definiendo qué necesidades del público atenderá, qué productos, servicios, clientes, precios, definen su actividad y su negocio.²

Y hay otros que plantean la “estrategia de los océanos azules” que se dirige a alejarse de la competencia a través de la innovación en campos no sujetos a lucha entre empresas, en firmas como lo fue hasta hace muy poco Le Cirque du Soleil³

² MAGRETTA, Joan (2012). “Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy”. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts

³ CHAN KIM, W. Y MAUBORGNE, Renée (2005) “La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”. Editorial Norma. Bogotá.

Si pese a esos planes, la firma entró en crisis, existirá un problema jurídico y un problema económico, ya que efecto de la crisis es la ruptura de los vínculos creditorios. Y el riesgo de la insolvencia.

En el caso, autores como Silva y McGann, plantean la relación que existe entre los factores:

- “Visión” es decir “Verlo todo y verlo rápido”,
- “Expresión de los Valores” o sea “Decirlo todo y decirlo rápido”
- “Versatilidad” que en el caso tiende a “Cambiarlo todo y cambiarlo rápido”⁴

Porque ante una crisis las soluciones deben ser rápidas y efectivas.

Y la solución que da la ley de concursal, a fin de limitar los daños y buscar soluciones efectivas pasará por el APE, es decir el acuerdo preventivo extrajudicial y el concurso preventivo.

A esta segunda y más dura herramienta me referiré más concretamente.

IV. CRISIS Y PLANES. RELEVAMIENTO

A efectos de tomar contacto con la realidad de los hechos, se han realizado consultas en diversas pymes del Área Metropolitana de Buenos Aires, habiendo arribado a respuestas tales como las que se indican a continuación.

PREGUNTA: ¿Si le preguntáramos a sus principales clientes “¿Por qué su empresa es mejor que sus competidores?”, qué supone Usted que nos contestarían dichos clientes? Y Usted, ¿Qué opina sobre esta respuesta?

RESPUESTA 1: La empresa brinda un servicio personalizado, adaptado a la necesidad del cliente con precios competitivos, una amplia variedad de productos y también, le ofrece un servicio de logística y distribución realizando entregas a domicilio (particulares, depósitos u obras en construcción) con la flota de vehículos de la empresa.

En estos casos la empresa está en marcha, y funciona adecuadamente, aún en épocas de retracción como la actual.

RESPUESTA 2: Se planea año a año en base a los resultados del año anterior, proyecciones de ventas y presupuestos de gastos.

RESPUESTA 3: Realmente nuestra estrategia es subsistir. Sobrevivir.

RESPUESTA 4: Intentamos cubrir nuestros gastos y generar una ganancia que nos permita poder reinvertir en el negocio

⁴ SILVA, Michael y McGann, Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times”. John Wiley & sons. Ney York, pág. 165 y ss.

Estas últimas afirmaciones plantean el objetivo de subsistir de modo directo y puntual.

Asimismo, existen firmas que han debido someterse a un proceso concursal, y se encuentran sorteándolo como es el caso de MADERO CLEANERS SRL en que el respectivo expediente tramita por ante el Juzgado Nacional en lo Comercial N° 16 Secretaría 32, bajo el número 22819/18

En este caso la crisis se desató ante la mora en el pago de sus obligaciones impositivas que pudo renegociarlas luego de la presentación en concurso, acogiéndose a un plan de pagos. Ha obtenido el voto favorable de sus acreedores en la etapa respectiva, encontrándose el acuerdo logrado sujeto a homologación judicial, la que deberá dictarse a la brevedad.

V. CONCURSABILIDAD

a. Lege lata

Encontramos que el régimen concursal vigente permite hoy acordar con los acreedores, bastando que el deudor acompañe al Tribunal las conformidades de estos acreedores con la propuesta de pago presentada, en el número suficiente y en el plazo establecido por el art. 45 lcq a fin de la homologación prevista por el art. 52 lcq, para el caso del concurso preventivo.

De acuerdo con la ley actualmente vigente el deudor en cesación de pagos acompaña una propuesta de pago en cuotas, normalmente pagadera a ocho o diez años a contar desde la homologación, con una quita que podrá ser del 60 % a valor nominal o también superior, sin considerar la inflación, pudiendo preverse algún interés, lo que no es indispensable, pero siempre mucho menor que los intereses corrientes en plaza para deudores calificados.

El deudor pues obtiene las conformidades, tratando con cada acreedor hasta alcanzar el número necesario. Las tratativas son reservadas. Y sólo acompaña a autos el resultado, es decir las conformidades en número suficiente, es decir mayoría de acreedores que representen al menos dos tercios del pasivo (art. 45). Luego el juez deberá pronunciarse sobre la homologación del acuerdo que comprenderá todo ese pasivo.

No exige la ley que el deudor presente un plan o programa, complementario de los Estados Contables históricos, en el que se explicita para todos los acreedores la forma en que podrán generarse los recursos hoy faltantes, a fin de dar cumplimiento ordenado al respectivo acuerdo.

Esta herramienta es básica para toda empresa en marcha, y permitiría ilustrar a todos los acreedores, que deben o no aceptar la propuesta y al juez que podrá o no homologarla, y que podrá así estar en mejores condiciones para evaluarla.

Es decir que el régimen actual no es transparente, ni los acreedores ni el juez tienen los elementos necesarios para avizorar con suficiente razonabilidad, las posibilidades concretas de cumplimiento del acuerdo: Se han obtenido las conformidades de la mayoría de acreedores, y se está en condiciones de otorgar quitas y esperas al resto, sin una más adecuada información.

Va de suyo que el principio *pacta sunt servanda* base del ejercicio de la autonomía de la voluntad aparecerá afectado en todas las soluciones en casos de insolvencia, por lo que es menester propender a la transparencia del proceso, como garantía para todos, no sólo para aquellos que prestaron su conformidad, sino también para los minoritarios que no la prestaron, y verán renegociados sus contratos a pesar de su propia voluntad, oportunamente expresada.

EL CASO DEL APE

En efecto, el art. 72 lcq, aplicable al Acuerdo Preventivo Extrajudicial nada dice respecto a la administración de los negocios del deudor, y menos sobre planes de acción futuros de la firma, bastando en los hechos acompañar las conformidades del art. 73 lcq y cumplir los demás requisitos para obtener esa renegociación de los pasivos⁵

Esto hace que no se demuestre a los acreedores, y en especial a aquellos acreedores no conformes, cuál será la forma, los medios, las modalidades, por las que el deudor ha de obtener los fondos necesarios para llevar a cabo el cumplimiento, siendo que la solución concursal es una excepción al crédito y confianza pública, a que se refiere el principio “lo pactado obliga” o “el

⁵ Art.72 Ley 24522: **Requisitos para la homologación.**

“Para la homologación del acuerdo deben presentarse al juez competente, conforme lo dispuesto en el artículo 3º, junto con dicho acuerdo, los siguientes documentos debidamente certificados por contador público nacional:

1. Un estado de activo y pasivo actualizado a la fecha, del instrumento con indicación precisa de las normas seguidas para su valuación;
2. Un listado de acreedores con mención de sus domicilios, monto de los créditos, causas, vencimientos, codeudores, fiadores o terceros obligados y responsables; la certificación del contador debe expresar que no existen otros acreedores registrados y detallar el respaldo contable y documental de su afirmación;
3. Un listado de juicios o procesos administrativos en trámite o con condena no cumplida, precisando su radicación;
4. Enumerar precisamente los libros de comercio y de otra naturaleza que lleve el deudor, con expresión del último folio utilizado a la fecha del instrumento;
5. El monto de capital que representan los acreedores que han firmado el acuerdo, y el porcentaje que representan respecto de la totalidad de los acreedores registrados del deudor.

Ordenada la publicación de los edictos del artículo 74, quedan suspendidas todas las acciones de contenido patrimonial contra el deudor, con las exclusiones dispuestas por el artículo 21”

Art. 73 Ley 24522: **Mayorías.**

“Para que se dé homologación judicial al acuerdo es necesario que hayan prestado su conformidad la mayoría absoluta de acreedores quirografarios que representen las dos terceras partes del pasivo quirografario total, excluyéndose del cómputo a los acreedores comprendidos en las previsiones del artículo 45”.

contrato es ley entre las partes". Y estas omisiones afectan particularmente a los acreedores "renuentes" que pueden ser el 49 % y representar el 33 % de las sumas renegociadas.

EL CONCURSO PREVENTIVO

En este caso, ni a la presentación del concurso ni a su apertura se requiere un cálculo económico de posibilidades futuras, cual es el plan de empresa, lo que es razonable atento la proximidad que existirá entre la cesación de pagos y la presentación o apertura.

Pero tampoco se lo exige al acreedor cuando éste formule o exteriorice su propuesta, como se desprende del art. 43 lcq⁶.

Y esto, como ya dijéramos resulta perjudicial para la transparencia y para los derechos de los acreedores, en especial el 49 % con el 33 % del pasivo, como pueden serlo los disconformes.

b. Lege ferenda

⁶ Art. 43.- **Período de exclusividad. Propuestas de acuerdo.**

...“Las propuestas pueden consistir en quita, espera o ambas; entrega de bienes a los acreedores; constitución de sociedad con los acreedores quirografarios, en la que éstos tengan calidad de socios; reorganización de la sociedad deudora; administración de todos o parte de los bienes en interés de los acreedores; emisión de obligaciones negociables o debentures; emisión de bonos convertibles en acciones; constitución de garantías sobre bienes de terceros; cesión de acciones de otras sociedades; capitalización de créditos, inclusive de acreedores laborales, en acciones o en un programa de propiedad participada, o en cualquier otro acuerdo que se obtenga con conformidad suficiente dentro de cada categoría, y en relación con el total de los acreedores a los cuales se les formulará propuesta.

Las propuestas deben contener cláusulas iguales para los acreedores dentro de cada categoría, pudiendo diferir entre ellas.

El deudor puede efectuar más de una propuesta respecto de cada categoría, entre las que podrán optar los acreedores comprendidos en ellas.

El acreedor deberá optar en el momento de dar su adhesión a la propuesta.

La propuesta no puede consistir en prestación que dependa de la voluntad del deudor.

Cuando no consiste en una quita o espera, debe expresar la forma y tiempo en que serán definitivamente calculadas las deudas en moneda extranjera que existiesen, con relación a las prestaciones que se estipulen. Los acreedores privilegiados que renuncien expresamente al privilegio, deben quedar comprendidos dentro de alguna categoría de acreedores quirografarios.

La renuncia no puede ser inferior al treinta por ciento (30%) de su crédito.

A estos efectos, el privilegio que proviene de la relación laboral es renunciable, debiendo ser ratificada en audiencia ante el juez del concurso, con citación a la asociación gremial legitimada. Si el trabajador no se encontrare alcanzado por el régimen de Convenio Colectivo, no será necesaria la citación de la asociación gremial. La renuncia del privilegio laboral no podrá ser inferior al veinte por ciento (20%) del crédito, y los acreedores laborales que hubieran renunciado a su privilegio se incorporarán a la categoría de quirografarios laborales por el monto del crédito a cuyo privilegio hubieran renunciado. El privilegio a que hubiere renunciado el trabajador que hubiere votado favorablemente el acuerdo renace en caso de quiebra posterior con origen en la falta de existencia de acuerdo preventivo, o en el caso de no homologarse el acuerdo.

El deudor deberá hacer pública su propuesta presentando la misma en el expediente con una anticipación no menor a veinte días (20) del vencimiento del plazo de exclusividad. Si no lo hiciere será declarado en quiebra, excepto en el caso de los supuestos especiales contemplados en el artículo 48.

El deudor podrá presentar modificaciones a su propuesta original hasta el momento de celebrarse la Junta Informativa prevista en el artículo 45, penúltimo párrafo”

Es por ello que entiendo necesario, introducir ese requisito importante, cual es, la explicitación del Plan de Negocios, para ilustración del Tribunal, de los Acreedores, y en particular de los acreedores renuentes o disconformes, de tal manera que al justificar la generación operativa de fondos, justifique la operatividad futura de la firma, y al mismo tiempo pueda la Justicia merituar debidamente lo requerido por el mencionado inc. 4 del art. 52 cual es “En ningún caso el juez homologará una propuesta abusiva o en fraude a la ley”.

A tal fin, bastará incorporar en los arts. 43 y 72 de la Ley 24522, o en la normativa que la reemplace en el futuro, la siguiente expresión:

“Las propuestas de pago que efectúe el deudor deberán ser acompañadas de un plan de negocios y operaciones que involucre la totalidad del plazo en que éstas deberán ser cumplidas. El juez y la sindicatura podrán exigir precisiones al respecto previas a la homologación judicial”.

VI. CONSIDERACIONES

Como se ha expresado, la crisis implica la ruptura de los vínculos creditorios lo que constituye un conflicto que lleva a la aplicación de las soluciones concursales. En el caso el acuerdo preventivo extrajudicial y el acuerdo preventivo judicial, en ambos casos con intervención del juez, pero con participación de los acreedores.

La reforma propuesta, dotará de mayor transparencia al proceso, y permitirá informar ampliamente a todos los acreedores y no sólo a los que han prestado su conformidad, sino también y aquí reside lo importante, a aquellos acreedores que no han votado a favor, pero que conforme el régimen concursal deberán quedar sometidos al acuerdo.

El Plan de Empresa, es una herramienta de todo empresario, y es lo que permitirá cubrir esa laguna del ordenamiento actual.

Sobre el particular se ha consultado a magistrados, funcionarios, abogados y síndicos, arribándose a distintos puntos de vista, pero en lo sustantivo hay consenso en que la medida favorecerá a esas minorías e ilustrará a los jueces sobre los casos en que les toque intervenir.

Además de su debate en Conferencias, Jornadas y Congresos, será necesaria la participación de los colegas matriculados con actuación en Sindicatura, como asimismo de los organismos profesionales y asimismo la interacción con las comisiones de legislación del Poder Legislativo y con funcionarios de la Secretaría de Justicia de la Nación.

VII. CONCLUSIÓN

Es dable apreciar en nuestros días, la creciente importancia que alcanzan las empresas y el comercio a nivel global. Otrora el Estado se involucraba en muchos aspectos que hoy están cubiertos por actividades privadas, en especial pymes que son las que, en conjunto, más mano de obra ocupan y mayor parte de las riquezas de una Nación manejan. Los aportes que se realizan por su intermedio no siempre son cuantificables sino que existen otros más importantes que no siendo susceptibles de valuación económica, hacen a la felicidad de la persona humana, como es la utilidad social de numerosas actividades empresarias.

Es necesario apoyar las soluciones concursales, partiendo de los principios de conservación de toda empresa útil como unidad económica y fuente de trabajo, y también como garantía más simple de paz y trabajo.

La insolvencia que puede deberse a causas no siempre manejadas por la empresa, encuentra una última posibilidad de solución en la Justicia a través de la ley concursal.

Este instrumento debe ser más transparente que el régimen actualmente vigente, por lo que se sostiene que explicitar el Plan que llevará adelante la Empresa para atender sus pasivos, constituye un valioso elemento para ilustración del Tribunal y para que los acreedores puedan ampliar su participación en el proceso.

Facilitar al empresario y a los acreedores la posibilidad de continuar los vínculos económicos y la vida comercial futura, es un aspecto sobre el que el Estado debe velar.

Y la mayor transparencia en estos casos, permitirá sin dudas soluciones más justas.

-0-

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPASLAN Can M, GREEN Sandy E, MITROFF Ian I (2009) “Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management”. Journal of Contingencies and Crisis Management. Volume 17. Number 1. Berkeley.

BILINKIS, Santiago (2019) “Guía para Sobrevivir al Presente”. Ed. Sudamericana. Buenos Aires.

BALANKO-DICKSON, Greg (2007) “Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso” Ed. McGraw Hill. México.

CHAN KIM, W. Y MAUBORGNE, Renée (2005) “La Estrategia del Océano Azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia”. Editorial Norma. Bogotá.

COCHA Celia (2015) “Gestión de la Crisis. Soluciones Concursales”. Tesis UAI. Buenos Aires.

DAMASIO, Antonio (2018) “El Extraño Orden de las Cosas” Ed. Destino, Lisboa.

DEMING, W. Edwards (1989) “Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis” Ed. Díaz de Santos, Madrid.

GARCÍA PONCE, D. y SMOLAK-LOZANO, E. (2013) “Compilación y Revisión de Teorías y Taxonomías Prácticas”. Revista Vivat de setiembre 2013. Universidad de Málaga.

GELINIER, Octave (1967) “El Secreto de las Estructuras Competitivas”. Ed. Tea. Madrid.

GEBHARDT, Marcelo (2009) “Prevención de la Insolvencia”. Ed. Astrea. Buenos Aires.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)” Harvard Business School Press. Barcelona.

MAGRETTA, Joan (2012) “Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy”. Harvard Business Review Press. Boston. Massachusetts

MITROFF, Ian y ALPASLAN C. M (2003) “Cómo prepararse para lo peor” Revista Harvard Business Review, Abril 2003. Boston.

MINTZBERG, Henry -QUINN, James Brian y VOYER, John (1997) “El Proceso Estratégico. Contexto. Conceptos y Casos”. Ed. Prentice Hall. México.

PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R. (2011) “La Creación de Valor Compartido” en Harvard Business Review, Enero 2011. Boston.

RESOLUCIÓN TECNICA 49 (2018) Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

SCAGLIONE, Alberto (2007); “Reflexiones para un marco contable conceptual de aplicación en la Hacienda Pública”. Revista D&G. Errepar de marzo 2007. Buenos Aires.

SCHUMACHER, Ernst Friedrich (1984), “Lo pequeño es hermoso”, Hermann Blume, Madrid.

SENGE, Peter (1998). “La quinta disciplina, Granica”, México.

SILVA Michael y McGANN Terry (1995) “Overdrive. Managing in Crisis-Filled Times” John Wiley & Sons. New York.

-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-0-